
MANAGEMENT DE L'INFORMATION STRATÉGIQUE

Une approche centrée projet

Franck BULINGE

Maître de conférences, Docteur en sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon

Cet article fait suite au Doc'Moment du 4 mars 2015 sur la maîtrise de l'information stratégique.

Dit artikel is een vervolg op het Doc'Moment van 4 maart 2015 over het beheersen van strategische informatie.

- La méthode présentée dans cet article envisage la collecte et l'exploitation de l'information stratégique comme un processus dynamique englobant l'ensemble du projet de veille. L'objectif est de résoudre un problème informationnel dans le cadre d'un projet. Cette méthode prend en compte l'interdépendance des acteurs et les techniques de veille stratégique. La démarche "centrée projet" permet d'avoir une vision d'ensemble et de piloter la veille en temps réel. Elle introduit le principe d'un management du dispositif sociotechnique d'information au sein de l'organisation. Franck Bulinge était l'invité de notre Doc'Moment "Maîtriser l'information stratégique" du 4 mars 2015. Sa présentation est disponible sur notre site.
- De methode die in dit artikel voorgesteld wordt beschouwt het verzamelen en exploiteren van strategische informatie als een dynamisch proces dat het geheel van het project van monitoring omvat. Het doel is om informatieproblemen op te lossen in het kader van een project. In deze methode wordt rekening gehouden met de wederzijdse afhankelijkheid van de actoren en met de technieken voor strategische monitoring. De projectgerichte aanpak laat toe om het overzicht te bewaren en real time monitoring uit te voeren. Op die manier wordt ook het principe van sociotechnisch management van informatie binnen de organisatie geïntroduceerd.

Principes de la démarche

Toute décision, qu'elle soit stratégique ou opérationnelle, nécessite une connaissance préalable basée sur des informations pertinentes. On ne trouve bien que ce que l'on cherche et la pertinence résulte de l'adéquation entre le besoin de connaissance et les informations obtenues en vue de la construire. Cela suppose la mise en œuvre d'un processus qui prend la forme d'un projet (de veille, de lobbying, d'analyse stratégique, de gestion de crise, etc.) dont le pilotage est assuré par un analyste-chef de projet.

Une approche globale

L'exploitation n'est pas déconnectée de la recherche d'information, elle s'inscrit dans la démarche stratégique et intervient de l'amont à l'aval du processus de construction de connaissance. Cette approche consiste à prendre de la hauteur par rapport à ce que l'on considère comme un processus de production de connaissance, chaque phase du processus étant totalement intégrée dans ce que l'on peut considérer comme un système sociotechnique. Le responsable du dispositif agit comme un superviseur/manager qui pilote le système.

Une démarche individuelle et collective

L'analyse est autant une activité individuelle que collective, et elle n'est pas circonscrite au seul analyste en titre. On considère que le décideur est lui-même un analyste. Au plan individuel, elle mobilise les capacités cognitives (intelligence) d'une personne ainsi que ses connaissances et/ou son expertise (expérience). Au plan collectif, elle mobilise et met en synergie une variété de compétences autour d'une problématique.

Un dispositif centré client

Le décideur est considéré comme le client/consommateur de la connaissance produite, en même temps que son producteur. Il convient de toujours se rappeler ce principe sous peine de privilégier l'analyse à la prise de décision. Trop souvent les analystes perdent de vue cette subordination et croient détenir la vérité, oubliant que le décideur prend ses décisions à partir de critères multiples et parfois contradictoires. Une bonne connaissance mutuelle est ainsi nécessaire pour que l'un et l'autre, analyste et décideur, puissent travailler de manière fructueuse.

Exemples :

- Le facteur temps n'est pas envisagé de la même manière par l'analyste et par le décideur. Le premier cherche à prendre du recul

Toutefois, cette opposition des profils doit être envisagée sous l'angle de la complémentarité pour

Tab. 1 : Profils types du décideur et de l'analyste.

Décideur	Analyste
Vision globale et systémique	Vision centrée sur un problème
Responsabilité décisionnelle	Non responsable des décisions prises
Implication dans l'action	Distanciation
Plutôt intuitif	Plutôt rationnel
Synthétique	Analytique
Opérationnel	Intellectuel
Efficiéce	Fiabilité

(ralentir le temps) tandis que le second est confronté à une accélération permanente (syndrome de la tête dans le guidon)

- Contingences décisionnelles : une information ne suffit pas à prendre une décision. Toute analyse, aussi pertinente soit-elle, n'est pas décisive face à d'autres contraintes (budgétaires, stratégiques, politiques, etc.)

L'analyste est un médiateur

L'analyste est le pilote du projet de veille. Il est à la fois :

- Un animateur médiateur : il répond à la question "what?" (alors ?). Il assure l'interface entre l'équipe de veilleurs et les décideurs. D'un côté, il traduit les besoins exprimés en plan de recherche, de l'autre il assure le transfert des connaissances opérationnelles vers le décideur.
- Un généraliste expert en information : il répond à la question "so what?" (et alors ?). C'est un généraliste au sens où il est capable d'aborder toutes sortes de problématiques au sein de l'entreprise (il doit être capable de comprendre les tenants et aboutissants d'un problème), et un spécialiste en information au sens où il est capable d'en déduire les problématiques informationnelles (expression des besoins, organisation de la collecte, approche analytique, etc.) et de les résoudre.
- Un consultant stratégique : il répond à la question "now what?" (et maintenant ?) ; autrement dit, il peut à la demande du décideur, fournir les préconisations et conseils sur les décisions à prendre, en évaluant notamment leur impact et les conséquences possibles.

Analystes & décideurs, un couple hétérogène

L'analyste et le décideur forment un couple paradoxal au sens où leurs profils respectifs sont en contradiction mutuelle. De prime abord, ils ne sont théoriquement pas faits pour s'entendre et leur relation s'annonce sinon conflictuelle, du moins basée sur une incompréhension mutuelle.

former un couple opérationnel au sein duquel se construit une confiance mutuelle, la distance qui les sépare pouvant être réduite jusqu'à devenir un espace collaboratif (Tableau 1).

Définir le projet : la feuille de route

La feuille de route est le document qui formalise le projet de veille. Elle permet à la fois de planifier les étapes du projet, et de fournir les éléments d'un pilotage opérationnel, soit au niveau d'une cellule de veille, soit au niveau d'un réseau de veilleurs. Elle est élaborée par l'analyste en liaison avec les décideurs/clients.

Il n'y a pas de format type de feuille de route, l'essentiel étant dans le contenu que l'on souhaite voir apparaître.

Planifier ne signifie pas figer une situation et encore moins perdre du temps dans une réflexion théorique. C'est pourquoi la planification suppose l'acquisition de réflexes méthodologiques en vue d'obtenir des résultats satisfaisants en un minimum de temps. Cette contrainte de temps est à prendre en compte prioritairement. On ne gère pas un choix stratégique comme on gère une crise médiatique.

Définir le problème et le situer dans son contexte

Le premier travail consiste à définir le contexte et la problématique. Il s'agit de bien comprendre ce que l'on attend au niveau décisionnel.

- Quel est le contexte ?
- Quelles sont nos orientations stratégiques ?
- Quels sont nos objectifs ? Quels sont les enjeux ?
- Quel est notre projet ? Quelles en sont les étapes ? Les contraintes ? Les facteurs clés de succès ?
- Quels sont nos atouts ? Nos faiblesses ? Nos vulnérabilités ?

- Quel est l'état de nos connaissances dans ce domaine ? Quelles sont les lacunes, les zones d'ombre ?

Définir la problématique

On doit à ce stade se poser les bonnes questions, que ce soit au niveau du décideur ou à celui de la cellule de veille :

- Quel est le problème ? Il s'agit de définir le problème dans son contexte tout en vérifiant si la solution n'existe pas déjà en interne.
- Quelle est son urgence ou sa priorité ? La priorisation des problèmes à résoudre est essentielle afin de ne pas engorger le service d'intelligence économique.

Définir les objectifs de renseignement

Les objectifs de renseignement permettent d'explicitier l'attente des décideurs en termes de livrables. Cela suppose de poser clairement et précisément les questions afin qu'il n'existe aucune ambiguïté au niveau des orientations de recherche.

- Que veulent-ils savoir concrètement ? Il s'agit pour le client de poser des questions précises appelant des réponses concrètes.
- Quel type d'information attendent-ils ? Sous quelle forme ? Il est indispensable qu'ils fassent connaître leurs attentes.
- Y a-t-il des contraintes, des barrières ou des obstacles internes, politiques ? Il arrive que les clients ne précisent pas, par souci de confidentialité, les limites dans lesquelles doit s'inscrire le projet, au risque de voir l'équipe d'IE rentrer tôt ou tard dans un mur.
- A qui devez-vous vous référer et rendre compte ? Quels sont les services ou directions concernés ?
- Disposez-vous d'un budget ?

On s'aperçoit en réalité que l'expression des besoins par les décideurs n'est pas un exercice facile. Bien souvent, les questions posées sont trop générales et traduisent un manque de réflexion sur la problématique elle-même. Cela peut venir soit d'un manque de pratique, soit du manque de tentatives en matière de stratégie. En ce sens, le lien de confiance est indispensable entre les clients et l'équipe de veille.

Exemples de problématiques informationnelles

La liste ci-dessous exprime des besoins au niveau corporate d'un grand groupe.

- Activités des concurrents, stratégies marketing, messages clés aux clients potentiels
- Restrictions budgétaires des clients

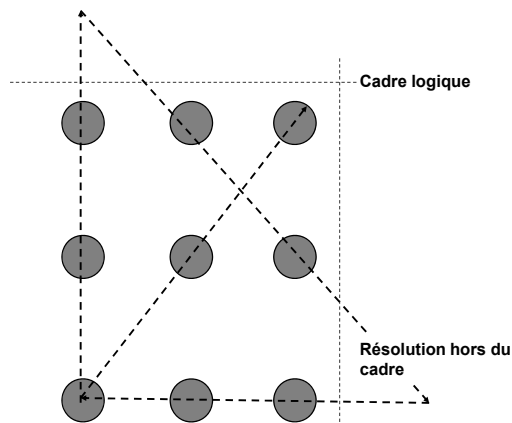


Fig. 1 : Sortir du cadre.

- Campagnes médiatiques contre notre entreprise et ses produits
- Identification des décideurs-clés chez nos concurrents
- Processus et circuits de lobbying
- Nouveaux concurrents et concurrents émergents
- Comprendre les réseaux des décideurs-clés
- Comprendre le processus de planification budgétaire à long terme des principaux pays clients et comment les influencer
- Comprendre les priorités en matière d'équipements-clés et les politique R&D dans les principales régions et pays stratégiques
- Surveiller et contrôler les mouvements des concurrents ainsi que les événements clés qui leur arrivent
- Menaces basées sur les fournisseurs
- Mouvements institutionnels ayant un impact sur le groupe
- Profil des principaux concurrents (investissements, structures de coûts).

On peut généralement classer ces questions selon trois grands types : les questions relatives à la stratégie, celles relatives au suivi des situations (alerte avancée), enfin celles relatives aux acteurs clés, suivant la typologie des Key Intelligence Topics de J.P. Herring (1999).

Élaborer une stratégie de résolution du problème

Un problème informationnel est un défi pour l'intelligence stratégique, l'objectif étant de le résoudre dans les meilleures conditions (délais, coûts, résultats). La question étant posée, il s'agit de trouver un angle d'attaque.

La résolution d'un problème informationnel n'est jamais simple et ne se résume pas à inscrire quatre mots clés dans la fenêtre d'un moteur de

recherche. On n'aborde ainsi jamais un défi en étant décontracté. Au contraire, on peut ressentir du stress, la crainte de ne pas y arriver. C'est le signe d'une humilité indispensable dans un domaine où rien n'est jamais gagné d'avance et où, au-delà de la méthode, avoir un peu de chance n'est pas négligeable.

Le plan de recherche d'information est avant tout un outil de pilotage. Si le terme "plan" suggère un document formalisé, il faut garder à l'esprit qu'il n'est pas figé et que par ailleurs, sa présentation doit refléter la vision d'ensemble qu'implique la méthode globale. Ainsi on préférera une cartographie heuristique à une liste de questions. La figure

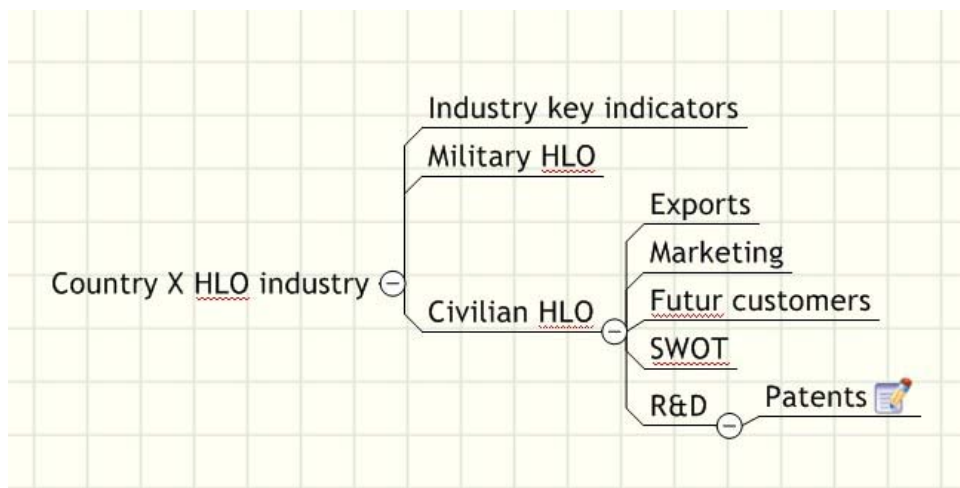


Fig. 2 : Exemple de cartographie en cours de construction (HLO : abréviation de hélicoptères).

Il convient cependant de garder en mémoire les deux principes essentiels du renseignement :

- Nul système n'est impénétrable
- Un système ne peut pas ne pas communiquer

Partant de là, il s'agit de trouver un point d'accès, un fil conducteur qui permette de dérouler le problème, de faire émerger les bonnes questions et d'entrevoir une éventuelle solution.

De fait, on aborde généralement les problèmes de manière trop frontale, avec l'idée de pénétrer directement au cœur du système, alors que la plupart du temps, il est indispensable de changer de point de vue et de sortir du cadre logique dans lequel s'inscrit notre réflexion. Ce cadre agit comme un écran hors duquel nous n'évoluons pas.

La figure 1 illustre ce principe à travers un test qui consiste à relier tous les points par quatre lignes sans lever son stylo. Il permet d'évaluer la capacité des individus à sortir du cadre et changer de point de vue afin de voir apparaître des solutions invisibles en posture normale.

Élaborer un plan de recherche d'information

2 montre une cartographie en cours de construction relative à l'industrie des hélicoptères. On utilise ici un outil de type *MindManager* qui permet de générer une carte des besoins clés des différents acteurs.

Choisir une méthode d'analyse

Dès lors que l'on connaît la nature du problème, il devient possible de définir une méthode d'analyse adaptée à sa résolution. Il s'agit de savoir quel type de connaissance on souhaite produire, et quelle est notre approche de la réalité (rationnelle, interprétative, spéculative). De la méthode d'analyse dépendront en effet la représentation que nous avons du problème et, par conséquent, la manière dont nous serons amenés à le traiter.

Les quatre niveaux d'analyse

Comme nous l'avons vu précédemment, le choix d'une approche analytique dépend du problème à résoudre. Ainsi, c'est bien le problème qui détermine la méthode. On distinguera quatre types de problèmes à résoudre :

- **Agréger des données :** c'est l'approche factuelle qui répond à la question "quoi ?", autrement dit "de quoi s'agit-il ?". Le travail consiste à collecter, analyser et comparer des données en vue de produire des synthèses documentaires telles que des tableaux de chiffres, des cartographies, des annuaires, des bibliographies, etc. Plus la masse d'informations est importante, plus le produit est dense et détaillé. Dans ce type d'approche, les faits jouent un rôle majeur, tandis que la part de jugement de l'analyste est faible. Il s'ensuit un faible risque d'erreur, essentiellement lié à la qualité des données obtenues.
- **Comprendre une situation :** il s'agit de comprendre une situation en répondant à la question "comment cela est-il arrivé ?". La méthodologie repose sur l'identification des relations causales (liens de cause à effet) qui émergent de l'analyse. L'analyste cherche en outre à établir des liens chronologiques, géographiques, thématiques ou sociaux (réseaux d'acteurs, jeux d'influence). Il construit notamment des représentations de situations sous forme de cartographies ou de tableaux de bord, donnant une vue d'ensemble interprétable par le décideur lui-même.
- **Expliquer une situation, un événement :** il s'agit ici de l'approche dite interprétative, dont le but est de donner une explication sur l'origine d'une situation ou d'un événement. Elle cherche à répondre à la question "pourquoi ?" au sens de "quelle motivation se cache derrière ?", "quelle est l'intention ?" ou "quelle est la finalité ?". Le produit est une estimation ou un commentaire à base d'hypothèses qu'il conviendra de confirmer ou d'invalidier. Ici le jugement de l'analyste est très sollicité, tandis que les données factuelles tendent généralement à se faire rares. Il est en effet difficile d'obtenir des éléments tangibles sur l'origine d'une rumeur ou d'une opération de désinformation.
- **Prévoir ou imaginer un événement :** c'est l'approche spéculative, soit prédictive, soit prospective. Elle fait appel à l'analyse des scénarios, à la modélisation et à la simulation. Le but est d'anticiper, voire d'influencer l'environnement stratégique en potentialisant une situation ou un événement. Il s'agit d'une approche instrumentaliste au sens où elle soutient une intention politique ou stratégique. Le produit de cette exploitation est de type scénarios prospectivistes, indicateurs de tendances, analyses prédictives. Le rôle des faits est mineur, contrairement au jugement qui est prépondérant, avec un risque d'erreur particulièrement important au niveau des conséquences des décisions prises.

Les deux premières approches sont généralement du ressort des analystes junior ou relevant d'un niveau hiérarchique subalterne dans la mesure où elles se caractérisent par un traitement majoritairement technique des données, qui peut être effectué individuellement, et n'impliquent pas immédiatement l'échelon décisionnel. En revanche, les approches interprétative et spéculative relèvent de la direction de l'entreprise (analystes senior ou corporate) car elles impliquent directement la vision politique et stratégique de l'entreprise.

Élaborer un tableau de bord (indicateurs)

Il peut s'avérer intéressant de disposer d'indicateurs nécessaires au pilotage du projet. Ces indicateurs porteront aussi bien sur l'activité de recherche d'information (plan de recherche, état des sources) que sur les données elles-mêmes (indicateurs de situation et d'alerte, simulations). Les indicateurs se construisent généralement en situation, ce qui explique qu'il n'existe pas de solution toute faite (notamment en termes d'outils). C'est à l'équipe d'exploitation (analystes et décideurs) de définir les besoins et de dessiner un "cockpit" adapté non seulement à leur problème, mais également à leurs habitudes de travail.

Mettre en œuvre le dispositif

L'exploitation de l'information consiste selon notre approche "superviseur" à manager l'ensemble du dispositif (méthodes, équipe, moyens), c'est pourquoi la mise en œuvre du dispositif fait partie, selon cette méthode, du processus d'exploitation.

Identifier les sources

Dans un excellent ouvrage qui malheureusement commence à dater, Leonard Fuld (1995) montre que la connaissance et la maîtrise des sources d'information est la base du travail d'intelligence économique. C'est non seulement le moyen de garantir la fiabilité de l'information, mais également de gagner du temps et de l'argent dans une activité dont on mesure souvent assez mal le coût et la rentabilité. Une bonne connaissance des sources ne veut pas dire qu'il faille rester figé sur celles que l'on utilise habituellement, mais au contraire qu'il faut explorer et renouveler en permanence les sources disponibles, qu'elles soient formelles (documentation, littérature, bases de données) ou informelles (sources humaines : informateurs, réseaux sociaux).

Évaluer et traiter les premières informations

Dans le cadre de la résolution d'un problème, il est utile de vérifier au plus tôt l'efficacité du dispositif. Avec un peu de chance, une solution peut être trouvée dès les premiers pas de la démarche. Il serait alors dommage de laisser le dispositif poursuivre une tâche devenue inutile. En outre, une évaluation précoce permet de vérifier que les info-chercheurs ne se trompent pas de route, d'où l'intérêt des indicateurs de pilotage basés sur un plan de recherche d'information.

Exploiter les informations

L'exploitation de l'information, appelée plus couramment traitement-analyse, comprend l'ensemble des activités de validation, traitement, analyse et synthèse d'information en vue de produire une connaissance opérationnelle, c'est-à-dire exploitable au stade décisionnel. Elle comprend une série d'opérations de base que l'on retrouve quelle que soit l'approche choisie.

Collation

- Collection thématique : indexation des informations par thèmes.
- Historisation : la chronologie des événements vise la mise en perspective temporelle.

Traitement

- Comparaison : il s'agit de comparer les données entre elles afin d'identifier les convergences (recoupement) et divergences (exclusion).
- Densification, enrichissement : lorsque les données sont cohérentes, autrement dit lorsqu'elles s'intègrent sans conflit dans un même référentiel thématique, social et temporel, elles viennent enrichir et densifier le corpus de connaissance déjà acquise.
- Épuration, ajustage : lorsque les données se contredisent, elles élaguent une part de la connaissance qui devient plus précise et juste.

Identification

- Éléments significatifs : ce sont les éléments qui sautent aux yeux de l'analyste, autrement dit, qui présentent un écart informationnel par rapport à la connaissance acquise.
- Liens et interrelations : lorsque les données présentent des similitudes, il est possible d'établir des relations entre elles (exemples des réseaux sociaux).
- Signaux faibles : dans la masse de données recueillies, les signaux faibles sont ceux qu'on aurait tendance de prime abord, à ignorer,

alors qu'ils sont porteurs d'information potentiellement significative.

- Indices d'alerte : ce sont les données qui indiquent le franchissement d'un seuil d'alerte (danger, opportunité).

Élaboration et validation des hypothèses

Les hypothèses représentent des modèles possibles de réalité telle que l'entrevoit l'analyste. Elles sont obtenues par inférences ; autrement dit, l'analyste élabore un modèle de réalité, soit à partir des données (on parle de démarche inductive), soit à partir de théories établies (on parle de déduction), soit par l'exclusion intuitive de solutions improbables (abduction). En pratique, les trois approches ne sont pas exclusives les unes des autres et sont employées simultanément, tout comme dans une démarche scientifique.

Synthèse et mise en perspective

- Estimations : elles représentent la synthèse du jugement "objectif" de l'analyste, c'est-à-dire la représentation mentale qui émerge de son immersion dans les données et des opérations mentales qu'il a effectuées.
- Prévisions : l'élaboration d'un modèle à partir d'une hypothèse validée permet dans certains cas de déduire des axes d'évolution prédictibles.
- Prospective : il s'agit d'imaginer les évolutions possibles à partir de la situation analysée. On utilise en général la méthode des scénarios et la simulation.

Recommandations

Il arrive que le décideur se retrouve avec une synthèse intellectuellement bien construite, mais qui ne lui apporte aucune réponse opérationnelle, alors même que la connaissance acquise par l'analyste le prédispose à entrevoir des solutions originales. Il peut ainsi être amené à répondre à la question "*and now what?*" et formuler des recommandations d'action ou des options décisionnelles au profit du décideur.

Qu'est-ce qu'une connaissance actionnable ou opérationnelle ?

L'expression "exploitation d'informations" suggère la notion d'exploitabilité de l'information comme support décisionnel. Il s'agit de transformer l'information en connaissance opérationnelle (info-connaissance) qui peut être évaluée au regard des critères suivants :

- pertinence : apporte-t-elle une réponse à un besoin exprimé ou non du décideur ?
- ponctualité : parvient-elle au bon moment dans le processus décisionnel ?

- "transférabilité" : son appropriation par le décideur est-elle possible ?
- intégrabilité : la connaissance est-elle "soluble" dans le processus de décision ?
- utilité : apporte-t-elle une valeur ajoutée au processus de décision ?
- efficacité : son apport est-il décisif ?

Franck Bulinge
Université de Toulon
Campus Porte d'Italie
Bâtiment BAOU - 5ème étage
70, Avenue Roger Devoucoux
83000 Toulon
bulinge@univ-tln.fr

Septembre 2015

Bibliographie

Bulinge, Franck. *De l'espionnage au renseignement : la France à l'ère de l'information*. Vuibert, 2012.

Bulinge, Franck. *Intelligence économique ; l'information au cœur de l'entreprise*. Nuvis-CIGREF, 2013.

Bulinge, Franck. *Management de l'information stratégique : méthodes et outils d'analyse*. De Boeck, 2014.

Clark, Robert. *Intelligence Analysis, A Target Centric Approach*. 2nd Edition. CQ Press, 2007.

Fleisher, Craig ; Bensoussan, Babette. *Business and Competitive Analysis*. FT Press, 2007.

Fuld, Leonard M. *The New Competitor Intelligence*. Wiley & Sons, 1995.

Herring J.P. (1999), *Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs*, Competitive Intelligence Review, Vol. 10(2) 4-14 (1999), John Wiley & Sons, Inc

Heuer, Richard. *Psychology of Intelligence Analysis*. Center for the Study of Intelligence, Washington D.C., 1999.

Johnson, Gerry ; Scholes, Kevan ; Wittington, Richard ; Fréry, Frédéric. *Stratégique*. 7^e édition. Pearson Education, 2005.